

## O TRABALHO EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

**Sylvia Constant Vergara**

Fundação Getúlio Vargas – FGV

E-mail: vergara@fgv.br

**Alessandra Bianco**

Fundação Getúlio Vargas – FGV

E-mail: ale.bianco@uol.com.br

**Ana Paula Cortat Zambrotti Gomes**

Fundação Getúlio Vargas – FGV

E-mail: apaula@fgv.br

### RESUMO

Este estudo partiu do pressuposto de que pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional, são a base da formação de equipes de trabalho, e precisam estar motivadas para as suas ações. Equipes podem ter graus diferenciados de autonomia. Muitas delas são autogerenciadas, isto é, seus membros dispõem de uma certa autonomia para decidir o que fazer e de que forma, assim como são responsáveis pelos resultados obtidos. São estas que constituem o objeto do estudo. Decidiu-se por verificar se o trabalho em tais equipes pode provocar a motivação dos indivíduos e por quê. Por motivação entende-se uma energia que impulsiona as pessoas na direção de algo. Para a realização da pesquisa procedeu-se, inicialmente, a uma revisão da literatura pertinente, apoiada, sobretudo, na abordagem sócio-técnica e nas principais considerações acerca da motivação para o trabalho. Foi, também, realizada uma pesquisa de campo da qual participaram 115 profissionais oriundos de diversas organizações brasileiras que estavam realizando cursos de pós-graduação *lato sensu* em uma instituição de ensino localizada no Rio de Janeiro, em 2003. Os resultados indicaram que o trabalho em equipes autogerenciadas influencia positivamente a motivação dos indivíduos que já tiveram esta experiência, bem como gera boa expectativa naqueles que nunca participaram de tais equipes

**Palavras-chave:** pessoas, equipes, motivação, autogerenciamento, autonomia

## ABSTRACT

This study was based on the presupposition that people are the essential principle of organizational dynamics. They are the work team's base and they need to be motivated for their actions. Teams can have differentiated degrees of autonomy. Many of them are self-managing, that is, their members have certain autonomy to decide what and how to do their work, as well as they are responsible for the results. These teams are the object of this study. We decided to verify if work in such teams can stimulate people's motivation and why. We understand motivation as an energy that impels people in the direction of something. Firstly, the literature on the subject was analyzed, specially the socio-technical approach and some questions about motivation. In addition, a field research was done involving 115 workers from several Brazilians organizations, who were doing postgraduate programs in a business school in Rio de Janeiro, in 2003. The results of the field research indicated that work in self-managing teams influences positively people that had already this experience, as well as it creates a good expectation in those that had never participated of such teams

**Keywords:** people, teams, motivation, self-management, autonomy

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo é caracterizado por mudanças cada vez mais velozes, pelo movimento da globalização, pelo desenvolvimento tecnológico e pelo surgimento de novos valores pessoais (VERGARA, 2003). As organizações não estão imunes a estas transformações; pelo contrário, implodem e explodem (WOOD JR., 2001) a cada dia. Fala-se em complexidade, aceleração, fragmentação, excelência, abstração e simulação, ou seja, traços característicos de uma época na qual as organizações são consideradas espetaculares (WOOD JR., 2001).

Estudos na área de gestão têm revelado o surgimento, a adoção e a disseminação de inúmeras estratégias de mudança organizacional, muitas das quais consideradas modismos gerenciais. Na tentativa de responder aos desafios do atual ambiente de negócios, as organizações convivem com fusões e aquisições (BECKER, 2002), privatizações (FARIA e FISCHER, 2001), processos de downsizing (CALDAS, 2000; SANTOS, 1998) e de terceirização (BERNSTORFF, 1999), programas de qualidade total (BIANCO e JACCOUD, 2000). Discutem-se comprometimento dos empregados (ROCHA e BASTOS, 1999), clima organizacional (TAMAYO, LIMA e SILVA, 2002), gestão por competências (RUAS, 2003), empregabilidade (SARSUR, 2001), trabalho em equipe (SUNDSTROM, DE MEUSE e FUTRELL, 1990), qualidade de vida no trabalho (BRIGHENTI, SILVA e FERNANDES,

2002), entre outras questões que permeiam o universo organizacional. Dado que organizações são construções sociais, tais questões envolvem pessoas.

Pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional, conferindo vitalidade às atividades e processos, inovando e criando condições para a organização posicionar-se de maneira competitiva e diferenciada (DAVEL e VERGARA, 2001). Pessoas são a base da formação de equipes de trabalho, tema que vem merecendo destaque (COHEN, 1995; XAVIER e DIAS, 2003).

Equipes podem ter graus de autonomia diferentes, em função das atividades que realizam, da estrutura hierárquica e dos propósitos organizacionais. Muitas delas são autogerenciadas. A crença de que a combinação de habilidades de um grupo de indivíduos pode gerar resultados melhores e de maneira mais rápida do que o esforço individual pode talvez explicar o interesse das organizações pela implementação de equipes multifuncionais e autogerenciadas. Os membros de tal equipe são responsáveis coletivamente por um conjunto de tarefas. Eles decidem o quê e como fazer, escolhem líderes, contratam novos integrantes, resolvem problemas e são responsáveis pelos resultados (BIAZZI JR., 1994; WALL *et al.*, 1986).

Há quem diga que prover maior autonomia para as equipes implica maior produtividade, bem como melhoria da qualidade de vida no trabalho, embora os impactos sejam modestos (COHEN, 1995). Acredita-se, também, que o trabalho em equipes autogerenciadas pode despertar a motivação nos trabalhadores (KOHN, 1998). Essa visão, no entanto, não descarta aquela segundo a qual a aceitação de maior autonomia pode desencadear determinadas emoções dos indivíduos, tais como medo do desconhecido, ansiedade, raiva, nostalgia, as quais são, em geral, denominadas, pela literatura em administração, resistência à mudança (SILVA e VERGARA, 2003). Conflitos, disparidade na divisão das tarefas, sistemas de remuneração e recompensa inadequados explicam parcialmente a manifestação destas emoções. Esses aspectos, contudo, extrapolam os limites postos para o presente estudo, de modo que não são aqui explorados. Circunscreve-se o estudo, portanto, à relação equipes de trabalho autogerenciadas e motivação, e levantam-se as seguintes questões: o trabalho em equipes autogerenciadas pode provocar a motivação dos indivíduos? Por quê?

O artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução. A seção seguinte discute a questão das equipes autogerenciadas, tomando a abordagem sócio-técnica como referência. A terceira seção tece considerações acerca da motivação para o trabalho. A quarta

trata dos aspectos metodológicos da pesquisa, cujos resultados são apresentados na quinta seção. A seção 6 expõe as conclusões a que o estudo permitiu chegar. Por fim, a sétima seção apresenta uma nova agenda de pesquisa.

## 2 EQUIPES AUTOGERENCIADAS

Equipes autogerenciadas são também conhecidas como grupos semi-autônomos, equipes autogeridas, autodirigidas ou autoadministradas (COHEN, 1995; MOHRMAN, 1995; PEARSON, 1992). Esta modalidade de trabalho se insere na abordagem da Escola Sócio-Técnica, segundo a qual as organizações, concebidas como sistemas abertos, são formadas por um subsistema técnico (máquinas, equipamentos) e outro social (indivíduos, grupos, cultura) (BIAZZI JR., 1994; PEARSON, 1992). Esta abordagem considera a interdependência entre os indivíduos e entre estes, a tecnologia e o ambiente (CUMMINGS, 1978).

A perspectiva sócio-técnica surgiu a partir dos estudos de pesquisadores do *Tavistock Institute of Human Relations*, em 1949, na Inglaterra (BIAZZI JR., 1994; CUMMINGS, 1978). Tais estudos referiam-se à análise dos problemas decorrentes da mecanização nas minas de carvão inglesas. As operações de extração eram até então realizadas por mineiros, em duplas, conhecedores das minas e das condições de trabalho. Não havia supervisão e a remuneração era atribuída ao trabalho da dupla. Este método de trabalho ficou conhecido como *hand-got system* (BIAZZI JR., 1994). Com a mecanização e, conseqüentemente, a introdução de tarefas específicas, as duplas de trabalhadores foram substituídas por grupos especializados. Este sistema de trabalho resultou em elevadas taxas de absenteísmo e de rotatividade dos trabalhadores, além da expectativa de aumento da produtividade não ter se concretizado. Anos depois, os pesquisadores do *Tavistock Institute of Human Relations* retornaram às minas de carvão e encontraram uma modalidade de trabalho distinta daquela observada anteriormente. Os indivíduos passaram a trabalhar em grupos interdependentes, relativamente autônomos, e com um mínimo de supervisão (BIAZZI JR., 1994). Estes grupos, bem como as duplas de trabalhadores do período pré-mecanização, são exemplos do que hoje se denomina equipes autogerenciadas.

Outra experiência apoiada na abordagem sócio-técnica, que tornou-se bastante conhecida a partir da década de 70, foi a planta de Kalmar, montadora de automóveis do Grupo Volvo (MARX, 1992). Tempos depois, esta experiência foi renovada, com avanços significativos registrados, principalmente, na planta de Uddevåla, aumentando o interesse de acadêmicos e gestores pela discussão acerca de novas formas de organização do trabalho.

## O TRABALHO EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

Advoga-se que o trabalho em equipes autogerenciadas, cuja característica é a existência de um grupo semi-autônomo, responsável por uma tarefa inteira, é uma alternativa à administração clássica, baseada no modelo “um homem/uma tarefa”, sob o controle direto de um supervisor (AGOSTINHO, 2003).

Pode-se considerar que esta modalidade de trabalho está inserida na chamada gestão autônoma, a qual é norteada pelos seguintes princípios: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização. Estes princípios estão assim relacionados (AGOSTINHO, 2003, p.36):

Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também passa a comportar-se como um indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se auto-organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno).

Dizer que uma equipe está inserida em um modelo de gestão autônoma não significa, contudo, que esta autonomia é ilimitada. A organização, de uma forma ou de outra, impõe-lhe restrições de ordem estratégica. As equipes autogerenciadas se aproximam de uma “terceira via” entre o controle e a autonomia, uma via que fala menos em imposição e mais em negociação, que aponta para direitos e deveres (VERGARA, 2003).

O trabalho em equipes autogerenciadas tem sido objeto de investigação tanto de pesquisadores brasileiros quanto de estrangeiros (AGOSTINHO, 2003; BARKER, 1993; MANZ e SIMS JR., 1987; MEY e LIMA, 2002; PEARSON, 1992; WALL *et al.*, 1986). Mey e Lima (2002), por exemplo, investigaram os fatores que dificultam e os que facilitam a implementação desta modalidade de trabalho. Os resultados da pesquisa realizada em uma empresa do ramo automobilístico indicaram a predominância de fatores dificultadores, tais como: o sistema de difusão de informações, a administração da competição entre os membros das equipes, a política de remuneração, a administração da perda de poder dos antigos líderes, a adaptação dos funcionários antigos ao novo modelo, entre outros. Os sujeitos da pesquisa demonstraram, contudo, a expectativa de aumento da autonomia, bem como do reconhecimento devido às novas responsabilidades assumidas.

Wall *et al.* (1986), por seu turno, investigaram os efeitos do trabalho em equipes autogerenciadas nas atitudes e no comportamento dos indivíduos em uma grande empresa britânica. A pesquisa teve como objetivo testar a seguinte proposição: esta modalidade de

trabalho aumenta a motivação dos indivíduos, a satisfação e a performance da equipe, além de reduzir o *turnover*. Os resultados indicaram que, no que se refere à motivação, não há benefícios adicionais provenientes do trabalho em equipes autogerenciadas, o que contraria, por exemplo, as considerações de Agostinho (2003). Para esta pesquisadora, a autonomia provoca nos indivíduos a motivação para uma atuação responsável e comprometida com o desempenho da organização.

Há, ainda, outros olhares lançados sobre este tema. A pesquisa de Barker (1993), por exemplo, estimula a reflexão sobre mecanismos de controle a que membros de equipes autogerenciadas são submetidos. Esta modalidade de trabalho não requer supervisão direta (BIAZZI JR., 1994; WALL *et al.*, 1986); contudo, não se pode desprezar o controle pelos pares. Quando o clima de participação é substituído por discussões sobre regras, autoridade e controle, ações como vigiar e punir podem emergir.

Como se vê, discutir as possibilidades, as limitações e os impactos provocados pela implementação de equipes autogerenciadas é considerar diversos pontos de concordância e discordância. Aqui, discute-se a sua influência na motivação dos indivíduos, o que traz à tona considerações sobre as principais teorias sobre motivação, objeto da próxima seção.

### **3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Motivação é algo intrínseco ao indivíduo, associado aos seus interesses (BERGAMINI, 1990; VERGARA, 2003). Pode-se dizer que o comportamento das pessoas é o resultado de diferentes motivações. Por ser assim, algo que provoca a motivação de uma pessoa pode não ter efeito sobre outra. Pode, ainda, provocar a motivação em determinado momento e não em outro (AGOSTINHO, 2003; ROBBINS, 2002; VERGARA, 2003).

O que explica o fato de algumas pessoas se sentirem motivadas para um determinado trabalho e outras não, são as diferentes histórias de vida, os valores e interesses de cada um (VERGARA, 2003). No contexto organizacional, compreender e lidar com estas diferenças é tarefa que se impõe.

Foi a partir da década de 50 que teorias passaram a ser formuladas na tentativa de explicar a motivação do ser humano com relação ao trabalho, entre as quais destacam-se: a teoria de Maslow, relacionada à hierarquia das necessidades; as teorias X e Y, de McGregor; a teoria de Herzberg, relacionada aos fatores higiênicos e aos motivacionais; a teoria de McClelland, também relacionada às necessidades; a teoria da equidade; a teoria da expectativa (MOTTA, 1999; ROBBINS, 2002; VERGARA, 2003).

## O TRABALHO EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

Para Motta (1999), do ponto de vista organizacional, deve-se considerar: (a) objetivos que mobilizem o indivíduo; (b) carreira, aperfeiçoamento, gratificações e prêmios individuais e coletivos; (c) necessidades e aspirações individuais. Do ponto de vista individual, acredita-se que a motivação pressupõe algum grau de autonomia. Como assevera Motta (1999, p.202): “é a autonomia de pensar e agir que aumenta as possibilidades de uma pessoa encontrar sua melhor maneira de contribuir. Assim, se existe uma dimensão individual na motivação, ela pressupõe algum grau de liberdade.”

Críticas têm sido dirigidas a cada uma das teorias sobre motivação. Acredita-se, contudo, que elas devem ser consideradas de maneira complementar, o que implica dizer que o comportamento humano é uma resposta gerada parte por necessidades inatas, parte por processos cognitivos, parte por influência de estímulos externos (MENDONÇA, 2002).

Precedendo as teorias sobre motivação, Motta (1999) lembra a crença de que o trabalho é considerado atividade obrigatória, desvinculada do prazer, inibidora da autonomia dos indivíduos. Pode o trabalho em equipes autogerenciadas transformar ou, pelo menos, mitigar essa crença? Pode o trabalho em equipes autogerenciadas despertar a motivação dos indivíduos? É o que a pesquisa realizada, cujos aspectos metodológicos são a seguir explicitados, procurou verificar.

### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa realizada foi subsidiada por uma revisão da literatura pertinente ao tema, bem como por dados coletados no campo. Neste, o universo da pesquisa foi constituído por profissionais oriundos de diversas organizações brasileiras, que estavam realizando cursos de pós-graduação *lato sensu* em uma instituição de ensino localizada no Rio de Janeiro, em 2003. A amostra, do tipo não-probabilística, foi selecionada por acessibilidade. Participaram da pesquisa 115 sujeitos.

A coleta de dados no campo se deu por meio da aplicação de questionários com perguntas fechadas e abertas. As perguntas foram divididas em dois blocos. O primeiro foi dirigido aos profissionais que trabalhavam ou já tinham trabalhado em equipes autogerenciadas. As questões visavam identificar o grau de autonomia concedido aos membros destas equipes, bem como a motivação dos indivíduos para nelas atuar. O segundo bloco, destinado aos profissionais que nunca trabalharam em tais equipes, foi constituído por questões que abordavam qual a expectativa de motivação destes indivíduos se viessem a trabalhar em uma equipe autogerenciada.

Os dados coletados foram tratados separadamente, considerando os dois grupos de respondentes. Os dados provenientes das perguntas fechadas foram tratados por meio de parâmetros estatísticos baseados nas frequências. Aqueles provenientes das perguntas abertas foram agrupados por similaridades e também submetidos à frequência estatística. Os resultados foram confrontados com a literatura pertinente ao tema.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Equipes autogerenciadas foram definidas para os sujeitos da pesquisa como aquelas nas quais os membros possuem elevado grau de autonomia para decidir sobre como o trabalho deve ser feito. Os indivíduos são responsáveis por definir métodos de trabalho, alocação de tarefas e solução de problemas. Foi explicitado também que, dependendo da maturidade da equipe, da cultura organizacional e do apoio dado pelos dirigentes, este grau de autonomia pode ser ainda maior, permitindo que eles decidam não apenas sobre como executar o trabalho, como também sobre questões de recrutamento, estabelecimento de metas, avaliação de desempenho, entre outras atividades.

Inicialmente, foram registrados dados relativos à identificação dos sujeitos da pesquisa, tais como idade, sexo e profissão. Em seguida, tais sujeitos foram questionados sobre a experiência de trabalho em equipes autogerenciadas. A partir daí, passaram a responder a um dos blocos de perguntas, conforme a experiência profissional com equipes autogerenciadas.

Dos 115 respondentes, 40,0%, ou seja, 46 indivíduos, trabalham ou já trabalharam em uma equipe autogerenciada. Para 82,6% destes sujeitos, esta experiência ocorre ou ocorreu em organizações privadas, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Tipo de Organização a qual a Equipe Autogerenciada está ou estava vinculada

<b>Tipo de Organização</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Privada	38	82,6
Pública	05	10,9
Economia Mista	03	6,5
Outro	0	0
Total	46	100

Para identificar o grau de autonomia concedido aos membros das equipes das quais os sujeitos da pesquisa atuam ou já atuaram, nove itens foram listados. Os graus de autonomia utilizados como parâmetro variavam na escala de elevado a nenhum. Quanto menor a



## O TRABALHO EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

interferência da organização na atividade referente a cada item, maior é o grau de autonomia concedido aos membros da equipe. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 2: Grau de Autonomia concedido aos membros das Equipes Autogerenciadas

Item	Grau de Autonomia (%)			
	Elevado	Médio	Baixo	Nenhum
Decidir sobre a forma de executar as tarefas.	65,2	32,6	2,2	0
Decidir sobre a distribuição interna de tarefas.	54,4	32,6	8,7	4,3
Escolher o líder ou responsável pela equipe.	26,1	50,0	10,9	13,0
Determinar as metas da equipe.	30,5	50,0	15,2	4,3
Decidir quando trabalhar.	32,6	36,9	19,6	10,9
Decidir sobre questões de recrutamento de novos membros.	21,7	34,8	28,3	15,2
Item	Grau de Autonomia (%)			
	Elevado	Médio	Baixo	Nenhum
Decidir sobre questões de treinamento.	39,2	30,4	26,1	4,3
Avaliar o desempenho dos membros da equipe.	47,8	32,6	17,4	2,2
Decidir sobre a forma de recompensar os membros.	10,9	36,9	28,3	23,9

Pode-se observar que as atividades para as quais as organizações concedem aos indivíduos um grau de autonomia elevado são a forma de executar e a distribuição interna das tarefas, com 65,2% e 54,4% das ocorrências, respectivamente. Tais decisões, é fácil perceber, não dizem respeito aos fins, mas aos meios, logo, na amostra pesquisada, autonomia está, preponderantemente, referida ao como fazer, não ao porquê fazer.

Por outro lado, de acordo com 23,9% dos respondentes, não há autonomia para decidir sobre recompensas aos membros da equipe. O recrutamento de novos integrantes, lembrado por Biazzi Jr (1994) como atribuição de equipes autogerenciadas, é outra atividade para a qual nenhum grau de autonomia é concedido, conforme apontaram 15,2% dos sujeitos da pesquisa. Essa circunstância revela que questões sensíveis para as organizações, como a da recompensa, quase sempre atrelada a ganhos financeiros, não são delegadas. Nem quem pode merecer ser admitido pela organização. Eis aí exemplos de restrições impostas às equipes autogerenciadas, conforme lembrado por Vergara (2003).

Os sujeitos que atuam ou já atuaram em equipes autogerenciadas foram questionados, ainda, se se sentiam motivados por trabalhar em tais equipes. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Motivação por Trabalhar em uma Equipe Autogerenciada

Motivação por trabalhar em uma equipe autogerenciada	f	%
Sim	43	93,5
Não	03	6,5
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Pode-se observar que os sujeitos da pesquisa em sua maioria (93,5%) sentem-se motivados por trabalhar em uma equipe autogerenciada. Para identificar o porquê desta motivação ou da ausência dela, foi introduzida uma pergunta aberta, cujos resultados são apresentados a seguir.

As respostas dos sujeitos que afirmaram terem se sentido motivados por trabalhar em uma equipe autogerenciada foram assim classificadas:

- (a) maior poder de decisão (25,0%);
- (b) maior autonomia para trabalhar (25,0%);
- (c) desafios, oportunidades de crescimento (22,2%);
- (d) participação e influência na definição de metas e em outras atividades estratégicas (16,7%);
- (e) flexibilidade na escolha dos métodos de trabalho (16,7%);
- (f) maior compromisso com o trabalho (13,9%).

Os depoimentos a seguir ilustram tais resultados:

“... você elimina uma série de barreiras existentes em uma estrutura engessada, conseguindo desenvolver com mais autonomia as suas atividades.”

“...pude ampliar minha área de atuação e experimentar novos desafios.”

“... faço da maneira que acho mais proveitosa e prática meu trabalho. Não há muitas interferências externas.”

## O TRABALHO EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

“... gera motivação além do normal, pois você sente-se dentro do processo e responsável pelos seus atos e de sua equipe.”

Os sujeitos que responderam negativamente à questão, isto é, que afirmaram não se sentirem motivados por trabalhar em equipe autogerenciada, explicitaram as seguintes razões:

- (a) dificuldade para a comunicação entre equipes (33,3%);
- (b) ausência de coordenação (33,3%);
- (c) falta de clareza na elaboração das metas e má distribuição das tarefas (33,3%).

Dois depoimentos foram destacados para ilustrar estes resultados:

“...a maioria das equipes acaba concentrando seus trabalhos em, no máximo 2 a 3 elementos, portando-se os outros como meros figurantes.”

“...ainda existem muitas falhas onde não existe um gerenciador único que coordene os setores específicos.”

Por fim, foi solicitado aos sujeitos com experiência de trabalho em equipes autogerenciadas que comparassem esta forma de trabalho com outras menos autônomas, indicando se percebiam ou não variação relacionada à motivação. Os resultados são apresentados na Tabela 4:

Tabela 4: Comparação das Equipes Autogerenciadas com formas de trabalho menos autônomas

<b>Em relação a formas de trabalho menos autônomas, o trabalho em uma equipe autogerenciada fez com que você se sentisse:</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
mais motivado	38	82,6
não percebi diferença	05	10,9
Menos motivado	03	6,5
Total	46	100

Observa-se que 82,6% dos sujeitos afirmaram que, em relação a formas menos autônomas de trabalho, a atuação em uma equipe autogerenciada fez com que se sentissem

mais motivados. É de supor-se, portanto, que, neste caso, o trabalho lhes cause prazer, ponto levantado por Motta (1999).

Quanto aos sujeitos que nunca trabalharam em equipes autogerenciadas, representam 60,0% da amostra da pesquisa. Para 84,1% destes sujeitos, a possibilidade de vir a trabalhar em tais equipes provocar-lhes-ia maior motivação, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: Influência do trabalho em Equipes Autogerenciadas na motivação dos indivíduos

Se você nunca trabalhou em uma equipe autogerenciada, crê que se viesse a trabalhar se sentiria mais motivado?	f	%
Sim	58	84,1
Não	09	13,0
Depende	02	2,9
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Mais uma vez, uma questão aberta foi introduzida no questionário de modo que os sujeitos pudessem explicitar o porquê da motivação ou da ausência dela caso viessem a trabalhar em uma equipe autogerenciada. As respostas dos indivíduos que responderam afirmativamente à questão foram assim classificadas:

- (a) incentivo à criatividade (36,4%);
- (b) maior autonomia para trabalhar (29,1%);
- (c) maior poder de decisão (21,8%);
- (d) desafios, oportunidades de crescimento (20,0%);
- (e) maior compromisso com o trabalho (20,0%);
- (f) flexibilidade na escolha dos métodos de trabalho (18,2%);
- (g) sensação de prestígio (12,7%);
- (h) administração do tempo (5,5%);
- (i) alternativa ao gerenciamento tradicional (5,5%).

Os depoimentos apresentados a seguir ilustram tais resultados:

“...poderia desenvolver minha criatividade e trabalhar com mais prazer. É horrível quando temos boas idéias e não são aproveitadas.”

## O TRABALHO EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

“...eu me sentiria mais responsável por minhas ações e, conseqüentemente, mais engajada e motivada para a obtenção de resultados positivos.”

“...pela liberdade de executar as tarefas utilizando métodos que a equipe, por estar mais envolvida com o projeto, tem a capacidade de julgar mais adequados.”

“...me sentiria mais prestigiado e parte importante do processo.”

“...acho mais democrático e além disso, seria ótimo não depender da autoridade de uma única pessoa, nem sempre muito qualificada.”

Os sujeitos que responderam negativamente à questão explicitaram as seguintes razões:

- (a) receio da ausência de liderança (37,5%);
- (b) pré-requisitos difíceis de serem alcançados (25,0%);
- (c) crença em outras formas de motivação (25,0%);
- (d) natureza da profissão não permite (12,5%).

Os depoimentos a seguir ilustram tais resultados:

“...acho que ficaria desmotivado pelo fato de não ter um suporte para possíveis problemas.”

“...a equipe tem que ser muito madura (talvez o ponto mais difícil).”

“...não tenho interesse em trabalhar em tal equipe, pois pela minha profissão e experiência sinto-me realizada.”

Ainda com relação ao item apresentado na Tabela 5, é importante ressaltar que a opção “depende” não foi oferecida no questionário tendo, no entanto, sido citada por dois sujeitos da pesquisa que, em seguida, justificaram suas respostas. O primeiro respondeu que o fato de sentir-se ou não mais motivado dependeria das características dos demais membros da equipe. Segundo ele, o mais importante não era o modelo adotado pela organização, mas sim as pessoas, que deveriam estar comprometidas e capacitadas para trabalhar em uma equipe

autogerenciada. Para o segundo sujeito, tudo dependeria das condições oferecidas pela empresa para que se desenvolvesse o autogerenciamento, tais como a delegação de poder e a política adequada de recompensas.

## **6 PARA CONCLUIR**

A presente pesquisa foi suscitada pelas seguintes questões: o trabalho em equipes autogerenciadas pode provocar a motivação dos indivíduos? Por quê? Supôs-se que equipes autogerenciadas provocam a motivação dos indivíduos e que esta é fundamental na busca de resultados organizacionais.

A primeira constatação revelada pela pesquisa de campo é que apenas 40,0% dos sujeitos têm ou já tiveram alguma experiência de trabalho em equipes autogerenciadas, o que revela uma utilização modesta dessa modalidade de trabalho considerando-se a amostra utilizada, e sinaliza para as dificuldades mencionadas por Mey e Lima (2002). Dos sujeitos que tiveram a experiência, 93,5% afirmaram terem se sentido motivados ao trabalharem em tais equipes. Em seguida, ao compararem o trabalho em equipes autogerenciadas com formas menos autônomas de trabalho, 82,6% desses sujeitos declararam que se sentiram mais motivados ao trabalharem nas referidas equipes. Questionados sobre o por quê desta motivação, os respondentes explicitaram a oportunidade de ter autonomia no trabalho e maior poder de decisão. Estes resultados confirmam as considerações de Agostinho (2003) e de Kohn (1998).

Com relação aos sujeitos que nunca trabalharam em equipes autogerenciadas, 84,1% acreditam que se sentiriam mais motivados caso viessem a trabalhar em tais equipes. Ao justificarem suas respostas, estes sujeitos demonstraram possuir expectativas positivas relacionadas ao trabalho em equipes autogerenciadas, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento da criatividade e à possibilidade de terem maior autonomia para trabalhar.

No que diz respeito àqueles sujeitos que afirmaram não terem se sentido motivados para trabalhar em equipes autogerenciadas, foi possível perceber que suas justificativas estavam muito mais relacionadas à decepção por uma experiência mal sucedida do que ao desinteresse pelo trabalho neste tipo de equipe propriamente dito.

Considerando-se a amostra utilizada, os resultados da pesquisa revelam que o trabalho em equipes autogerenciadas influencia positivamente a motivação dos indivíduos, na medida em que proporciona oportunidades consideradas por eles importantes, tais como autonomia para trabalhar, poder de decisão, oportunidades de crescimento. A suposição que desencadeou o estudo foi, portanto, confirmada.

## 7 UMA NOVA AGENDA DE PESQUISA

Equipes autogerenciadas é tema que suscita muitos outros questionamentos além do aqui privilegiado. A própria relação entre o trabalho em tais equipes e a motivação dos indivíduos pode ser explorada por meio de outros caminhos. Uma possibilidade refere-se à realização da pesquisa em uma organização que tenha implementado esta modalidade de trabalho, a fim de verificar a percepção dos participantes das equipes com relação à motivação. Seria uma investigação do tipo antes e depois, ou seja, um estudo realizado com pessoas que tivessem vivenciado a mudança. Veja-se que os resultados do presente estudo sinalizam para expectativas de motivação por parte de quem nunca realizou essa modalidade de trabalho. Como se sentiriam eles após tê-la realizado?

Outro desdobramento interessante seria buscar compreender a relação entre o trabalho em equipes autogerenciadas e produtividade. Sugere-se, ainda, refletir criticamente sobre o tema, tal como Barker (1993) estimula. Se não há supervisão direta, ações como vigiar e punir fazem parte ou não do dia-a-dia das equipes autogerenciadas? Em outras palavras: até que ponto a implementação da modalidade de trabalho baseada em equipes autogerenciadas influencia os mecanismos de controle a que membros de organizações são submetidos?

Por fim, vislumbra-se a possibilidade de abordar este tema, privilegiando a inserção do pesquisador no ambiente do grupo a ser investigado, valendo-se, para tanto, do método etnográfico. Outras possibilidades, certamente, serão percebidas pelo leitor, trazendo à tona novas reflexões.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Márcia Esteves. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

BARKER, James R. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. **Administrative Science Quarterly**, v.38, n.3, p.408-437, Sep. 1993.

BECKER, Grace V. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n.2, p.23-34, Abr./Jun. 1990.

BERNSTORFF, Vitor Hugo. Terceirização: problema ou solução? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BIANCO, Mônica de Fátima; JACCOUD, Alfredo J. Total Quality Management (TQM) e gestão de recursos humanos: estudo baseado em empresas líderes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

BLAZZI JR., Fábio de. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.1, p.30-37, Jan./Fev. 1994.

BRIGHENTI, Giovani C.; SILVA, Anielson B. da; FERNANDES, Caroline B. Qualidade de vida no trabalho: um estudo dos fatores e dimensões presentes e percebidas na central de relacionamento com os clientes da TIM Celular de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

CALDAS, Miguel P. Downsizing, o dia seguinte: conseqüências organizacionais de demissões coletivas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2000.

COHEN, Susan G. A nova organização por equipes e o trabalho de equipe. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CUMMINGS, Thomas G. Self-regulating work groups: a socio-technical synthesis. **The Academy of Management Review**, v.3, n.3, p.625-634, Jul. 1978.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

FARIA, Luciana de Oliveira; FISCHER, Tânia. Privatização, mudança & evolução da estrutura organizacional em três momentos: Tebasa, Tebahia e Telemar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

MANZ, Charles C.; SIMS JR., Henry. Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. **Administrative Science Quarterly**, v.32, n.1, p.106-129, Mar. 1987.

MARX, Roberto. Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n.2, p.36-43, Abr./Jun. 1992.



Mendonça, Márcia da C. F. de. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. 2002. 186f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

MEY, Wilson A.; LIMA, Marjori R. S. Os fatores dificultadores e os fatores facilitadores na implementação e consolidação do modelo de trabalho por equipes autogerenciadas (EAGs). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

MOHRMAN, Susan A. Integrando funções e estrutura em uma organização horizontal. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

PEARSON, C. A. L. Autonomous workgroups: an evaluation at an industrial site. **Human Relations**, v.45, n.9, p. 905-936, 1992.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Antônio S. de C.; BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

SANTOS, Ursula W. B. dos. Programas de downsizing: uma perspectiva das vítimas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SARSUR, Amyra M. Repensando a “empregabilidade”, a “empresabilidade” e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SILVA, José Roberto G.; VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n.3, p. 10-21, Jul./Set. 2003.

SUNDSTROM, Eric; DE MEUSE, Kenneth P.; FUTRELL, David. Work teams: applications and effectiveness. **American Psychologist**, v.45, n.2, p.120-133, February 1990.

TAMAYO, Álvaro; LIMA, Dinice; SILVA, Abelardo V. da. Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WALL, Toby D.et al. Outcomes of autonomous workgroups: a long-term field experiment. **The Academy of Management Journal**, v. 29, n.2, p.280-304, 1986.

XAVIER, Tércio A. De S.; DIAS, Sônia Maria R. C. O que pode gerar situações de conflito intragrupal? Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.